

# 企业供应链关联关系决策

王明远

【提要】如何正确确定与企业供销商的关联关系类型以获得重要的关联能力是供应链管理中的一个重大的决策问题。本文详细分析了企业各种关联关系的优缺点,并在此基础上,提出了有效的供应链关联关系应当与企业的能力层次相适应。企业能力层次越是重要,越是难以获得,企业就应当采取更为紧密的关联关系类型。

## 一、纵向一体化的优点和缺点

### (一) 优点

1.减少交易成本。在纯粹的市场交易中,诸如谈判、定价等交易成本很高,通过兼并或收购可以将这些成本内部化,从而得到大量减少。

2.保护企业知识产权,防止核心能力扩散。与合作相比,纵向整合能避免由于合作导致的企业关键性技术的外流,损害企业核心竞争力。

3.减少企业供应和销售的不确定性。纵向整合能够保证企业在供应紧张阶段能得到有效的供应,或者在总需求不大时,保证产品有销路,从而减少企业供应和销售的风险。

4.获得重要的市场通路,避免遭受封堵。如果企业的竞争者正通过广泛的纵向一体化占用了众多的供应资源或者拥有许多好的顾客或销售机会,在此情况下,企业通过纵向整合能避免遭受封堵。

5.防止供需信息受到歪曲,消除鞭牛效应(即定单向供应链上游企业流动时,即从零售商向分销商,再到制造商,最后到供应商,其波动会逐渐加剧)。

6.得到规模经济和联合运作所带来的经济性。通过纵向整合,企业可以减少供应链各层次中重叠的环节和人员,从而获得规模效应;并且通过内部有效的整合,能够获得协同效应,例如厂房位置更合理的安排。

7.提高竞争者的进入壁垒。通过纵向整合,企业通常能获得某一重要的优势,例如大规模所带来的低成本优势;大量投资带来的资本优势及技术互补所带来的技术优势,这都提高了竞争者的进入壁垒。

### (二) 缺点

1.不能产生市场中所特有的激励因素,导致企业经营的僵化。纵向一体化将企业的供、产、销都变成内部交易,集团中处于供应链上游的企业的经营激励可能因为是在内部销售而减弱;并且由于上游企业不再直接面对市场,其所面临的竞争压力减弱了,可能导致其经营的僵化;另外,纵向整合使企业获得规模效应,可能导致企业产生规模保护倾向。

2.提高企业退出壁垒。通过纵向整合,企业可以通过有效的内部协调,使各企业的战略和资产更加匹配,使各企业更

## Metallurgical Financial Accounting

加专门化而获益,但是同时导致彼此间更加相互依赖,一旦外部市场发生变化,企业就面临巨大的退出风险。

3.迫使企业从事不擅长的业务,企业变得“大而全”,不能集中精力搞好能为企业带来长久竞争优势的关键性业务;另外,企业在整条供应链中都面临众多竞争对手,必须承担整个行业的风险。

4.不论是自建,还是兼并或收购,企业都要进行大量的资金投入,这降低了企业分配其资金的灵活性,增加了企业的财务风险,同时有可能丧失好的投资机会;另外,纵向一体化使企业的固定成本增加,提高了经营杠杆,增加了经营风险。

5.引起复杂的管理问题。由于纵向整合使得企业规模急剧增大,企业的管理跨度变大,各企业在技术、管理等方面具有不同的要求,这些都加大了进行有效管理的难度,有可能导致企业经营的低效率。

6.使企业无法利用外部技术和资源。纵向一体化使得企业与其外部的供应商和分销商成为一种竞争性的关系,切断了来自供销商的技术和资源流动。假设企业不进行纵向整合,供销商经常愿意在技术开发等方面与企业进行合作。

## 二、不同程度合作形式的优点和缺点

### (一) 优点

1.通过各企业之间的相互合作,能够获得纵向一体化所带来的部分利益。合作有助于促进企业间的交流与信任,减少一部分交易成本,能够部分减少企业供应和销售的不确定性,保证企业市场渠道的畅通,通过信息共享有助于减少部分鞭牛效应,并能够获得部分协调运作和大规模所带来的经济性;并在一定程度上提高了竞争者的进入壁垒,缓解了产业之中的竞争压力。

2.与兼并和收购相比,合作形式更具优势。能够避免巨额的资本投资,提高了企业资金的灵活性和经营的弹性,能够减少固定成本,降低经营风险;由于合作各方的交易仍是不同所有权主体之间的交易,企业重视市场问题,能避免规模保护主义,防止企业经营僵化,合作关系不是一种纯粹的所有权关系,可以比较容易地随着环境的变化而灵活改变,其退出壁垒较低,并且企业能够充分利用外部资源,集中精力搞好企业的核心业务,最后,它能避免复杂的内部管理问题,提高运营效率。

### (二) 缺点

1.合作形式毕竟不同于纵向一体化,它只能带来一部分整合利益。企业应当在采取合作形式所导致的纵向一体化利益的流失与避免纵向一体化的缺点所带来的好处之间进行权衡。

2.采用合作形式,特别是与有可能成为企业未来竞争对手的企业合作时,不利于保护企业专有性的知识,可能导致企业核心能力的外流,这是合作的一个重要缺陷。

3.合作虽然避免了纵向一体化所带来的复杂管理问题,但同时产生了另一个难题,即如何在具有不同所有权关系的企业之间进行协调运作。

## 三、完全市场交易的优缺点

采用纯粹的市场交易的主要优点在于能够充分保证企

# 企业筹资和经营中的税收筹划

屈国华

## 一、筹资过程中的税收筹划

不同的筹资方案其税负轻重存在差异,这便为纳税人进行筹资决策中的税收筹划提供了操作空间。

1.债务比例的确定。利用债务筹资,纳税人不仅可以获得利益收益额,即(息税前投资收益率-负债成本率)×负债总额×(1-所得税率),而且负债利息可以在所得税前扣除,与不能作为费用支出只能以税后利润中分配的股利支付相比,负债筹资可以少缴所得税,获得节税收益。因而在息税前投资收益率大于负债成本率的情况下,提高负债比例,便可获得更多

的上述两种收益,提高权益资本的收益水平。但也不是负债越多越好,因为随着负债比例的提高,企业的财务风险也会增大,甚至发生债务危机。债务筹资的税收筹划就是要尽可能找出最适合的负债比例。

2.融资租赁的利用。通过融资租赁,纳税人不仅可以迅速获得所需的资产,保存举债能力,更主要的是租入的固定资产可以计提折旧,折旧作为成本费用,减少了所得税的征税基数,少纳所得税,而且支付的租金利息还可在所得税前扣除,进一步减少了纳税基数。因此,融资租赁的节税收益是非常明显的。

业经营的自主性和灵活性,使企业充分重视市场问题,避免纵向一体化所导致的企业经营僵化,并能避免合作可能导致的核心能力扩散的问题。

但其缺点也非常明显,即纯粹市场交易往往导致企业的交易成本过高;不能有效利用外部资源;企业单独面对巨大的市场风险;不能从供销商中获得重要的战略能力或补充能力,容易使企业重视短期利益,而忽视长期战略利益。

## 四、如何进行有效的关联关系决策

我们知道在纵向一体化中,绝对的控制力、较强的法人性以及内部各职能活动的有效整合得到强调,合作重视的是对外部资源的利用,通过合作双方优势互补,使各方受益,同时由于各方不是一种基于所有权的关系,因此各方具有较大的自由度,而市场交易中,交易各方保持最大的灵活性和自由度,但各方关系疏远,不能获得外部资源。那么,如何才能有效地进行关联关系的决策呢?笔者认为首先必须对企业未来外部环境中存在的机会和威胁及企业内部的优势和劣势进行详细分析,合理确定企业未来所需能力层次,再根据各种关联关系的特点选择与各个能力层次相适应的关联关系类型。企业能力按照其对企业未来发展贡献的大小分为核心能力、补充能力和一般能力三个层次,各个能力层次具有不同的特性,对企业发展的重要性程度也各不相同。

1.核心能力层。核心能力是指企业拥有的,能使企业在某一市场中获得长期竞争优势的决定性力量,例如本田公司的

引擎技术和沃尔玛公司的物流技术和信息技术使得他们在各自的领域立于不败之地。未来企业竞争的焦点在于如何以更低的成本和更快的速度建立企业的核心竞争力,企业应集中资源提高其核心竞争力。由于核心能力一旦失去,企业就很难再获得,因此应当对它进行严格控制,避免扩散。与之相适应的供应链关联关系是采取纵向一体化形式。当企业对重要的战略能力失去控制或者怀疑知识产权法所提供的保护时,企业应坚决地加强纵向一体化,防止核心能力扩散。

2.补充能力层。补充能力是指能够带来较大的价值,并传递给最终用户的比较重要的能力和资源。补充能力不能从根本上决定企业未来竞争的胜负,不必担心其扩散所带来的严重影响,但它是一种不太容易获得的能力,对企业未来竞争优势会产生重要的影响,基于以上原因,企业可以与其他企业合作,充分利用外部资源使其补充能力得到增强。通常企业为获得重要的资产、互补性技术及重要的市场通路而与供销商合作,合作的紧密程度依据所要获得的能力的重要性和合作双方的信任程度而定。

3.一般能力层。一般能力层次是指企业相对于其竞争对手并不具有优势,甚至处于劣势,它不能为顾客提供多少价值,对于企业竞争优势的获得不能起多大的作用的能力,例如不重要的零部件的生产能力。对于这种能力企业可以通过短期合同和公平的市场交易比较容易地获得。

(王明远 厦门大学会计系)